

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE-7 (SCA-7)
FEB UNSOED

**INVESTIGATION AND DEVELOPMENT OF THE ASA FRAMEWORK
DIMENSION WITHIN THE ORGANIZATION**

Oleh:

Edi Sumantri

E-mail: mantriuwk67@yahoo.co.id

Universitas Wijayakusuma

ABSTRACT

The ASA (Attraction, Selection, Attrition) framework describes the attraction of the candidate to the workforce, the selection of the organization's workforce, and the reduction of the attrition within the organization that determines the type of person who persists and the behavior within the organization.

People are attracted to organizations that fit their personality and needs. Factors that affect the relationship between a person with the organization is the suitability of individual personalities with organizational personality models. Organizations will benefit from increased job satisfaction, organizational commitment, a unified feeling in workgroups, organizational tenure, individual performance, by selecting individuals who fit the organizational culture.

At the selection stage, organizations will select people they deem compatible for various jobs. The organization will choose people who share many common personality attributes, although they may not share common competencies.

The final process in the ASA model is attrition, which describes that employee mismatches are more likely to make mistakes in work. Thus, unsuitable people choose or are forced to leave the organization, and those who still join the organization become more homogeneous groups that were initially employed, resulting in a higher level of compatibility for the individual within an organization.

However, it should be further explored to employees who intentionally choose to leave the organization, whether due to incompatibility with the organization or any other contributing factors.

Keywords: *Attraction, Selection, Attrition*

Kerangka ASA (Attraction, Selection, Attrition) menjelaskan daya tarik organisasi (attraction) untuk calon tenaga kerja, pemilihan tenaga kerja (selection) yang dilakukan oleh organisasi, dan pengurangan tenaga kerja (attrition) dalam organisasi yang menentukan jenis orang yang tetap bertahan dan perilakunya dalam organisasi.

Orang tertarik pada organisasi yang sesuai dengan kepribadian dan kebutuhan mereka. Faktor yang mempengaruhi hubungan antara seseorang dengan organisasi adalah kesesuaian kepribadian individu dengan model kepribadian organisasi. Organisasi akan memperoleh keuntungan dengan meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, perasaan menyatu dalam kelompok kerja, masa kerja organisasi, kinerja individu, dengan cara memilih para individu yang cocok dengan budaya organisasi.

Pada tahap seleksi, organisasi akan memilih orang-orang yang mereka anggap cocok/kompatibel untuk berbagai macam pekerjaan. Dengan cara itu, organisasi akan

memilih orang-orang yang memiliki banyak atribut kepribadian yang sama, walaupun mereka mungkin tidak memiliki kompetensi yang sama.

Proses terakhir dalam model ASA adalah gesekan, yang menguraikan bahwa ketidakcocokan karyawan akan lebih memungkinkan untuk membuat kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian, orang-orang yang tidak cocok memilih atau dipaksa untuk meninggalkan organisasi, dan orang-orang yang masih bergabung dalam organisasi menjadi kelompok yang lebih homogen yang awalnya dipekerjakan, sehingga menghasilkan tingkat kecocokan yang lebih tinggi untuk individu dalam suatu organisasi.

Namun demikian, perlu di telusuri lebih lanjut terhadap karyawan yang dengan sengaja memilih meninggalkan organisasi, apakah disebabkan karena ketidakcocokan dengan organisasi atau ada factor penyebab lain.

Kata kunci: Atraksi, Seleksi, Atrisi

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Model ASA (*Attraction, Selection, Attrition*) masih menjadi topik yang menarik di kalangan para peneliti, yang berusaha untuk menelusuri lebih jauh tahapan yang ada dalam kerangka ASA, mulai dari tahap ketertarikan / atraksi para calon karyawan terhadap atribut yang ada di dalam organisasi sampai dengan tahap gesekan / atrisi yang dialami oleh karyawan dalam organisasi tersebut. Hal ini penting untuk ditelusuri karena kondisi perkembangan jaman yang relatif lebih cepat dalam perubahan yang diakibatkan oleh lompatan perkembangan informasi teknologi yang sangat cepat. Dengan berkembangnya informasi teknologi menyebabkan pengaruh perubahan menjadi lebih cepat (McFarlane, 1984). Demikian juga yang terjadi di dalam organisasi, termasuk perubahan yang dialami oleh para karyawan karena informasi yang semakin mudah didapatkan dan tanpa adanya hambatan menyebabkan perubahan sikap karyawan dari yang sebelumnya bersifat statis dalam arti sulit untuk melakukan perubahan menjadi dinamis yang mengandung pengertian menjadi lebih mudah untuk berubah.

Perubahan sikap yang dilakukan oleh karyawan dalam organisasi bisa memberikan pengaruh positif, namun dapat juga memberikan pengaruh yang negatif bagi organisasi. Perubahan juga penting bagi organisasi karena harus mengikuti perkembangan serta mengantisipasi persaingan yang ketat dengan para pesaingnya. Pada umumnya tujuan yang dilakukan dalam perubahan oleh organisasi sering dilandasi pada semangat untuk semakin lebih maju. Demikian juga bagi pihak karyawan, perubahan diharapkan akan memberi harapan untuk bisa meningkatkan produktivitas bagi dirinya. Pengaruh negatif bagi organisasi yang sulit untuk melakukan perubahan bisa berakibat mulai dari ditinggalkan organisasi tersebut oleh para pelanggannya sampai dengan kehancuran organisasi tersebut, sedangkan bagi karyawan bisa menimbulkan rasa frustrasi yang berkepanjangan sehingga tidak bisa produktif lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Perubahan juga harus dilakukan dengan perhitungan yang cermat karena pengaruh negatif juga akan dirasakan oleh organisasi apabila perubahan yang dilakukan tidak dikendalikan melalui visi dan misi organisasi, demikian juga bagi karyawan, dengan seringnya mengikuti perubahan maka keahlian khusus atau spesialisasi menjadi lebih sulit untuk dikembangkan.

Dalam model ASA yang dikemukakan oleh Schneider, perlu dipahami lebih mendalam tindakan serta minat dari masing-masing individu agar bisa di prediksi dalam

perilaku yang ada di organisasi. Hal ini untuk menyelaraskan tujuan dari kedua belah pihak sehingga terjadi sinkronisasi tujuan dari masing-masing pihak. Keselarasan antara karyawan dan organisasi diharapkan akan menciptakan iklim dan budaya organisasi yang kondusif. Keuntungan lain yang dinyatakan oleh para ahli menyatakan bahwa keselarasan akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, perasaan menyatu dalam kelompok kerja, masa kepemilikan organisasi, meningkatkan kinerja individu, (Boxx et all 1991, Bretz and Judge 1994; cable and Judge 1996; Chatman 1991; Tziner 1987) serta menurunkan perputaran karyawan dan niat atau keinginan untuk berpindah ke tempat lain (Cable and Judge 1996; Chatman 1991; O'Relly et all 1991). Agar organisasi dapat mewujudkan hal itu maka tahapan awal dalam perekrutan calon karyawan perlu dilakukan dengan langkah-langkah dan kriteria yang jelas untuk mendukung berkembangnya organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Termasuk dalam hal ini kebutuhan organisasi yang menyangkut kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku kerja yang berbasis pada sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan proposisi yang dikembangkan dalam model ASA (Schneider, 1987) .

Organisasi adalah situasi yang mengandung pola perilaku, karena lingkungan yang ditandai dengan kegiatan yang dikoordinasi oleh bagian-bagian termasuk pola saling ketergantungan dari orang-orang yang berada di dalamnya (Schein, 1990), oleh karena itu, keselarasan dari semua bagian menjadi sangat penting untuk menunjang keberhasilan organisasi. Individu yang memiliki kesadaran sosial yang tinggi dianggap lebih tertarik kepada organisasi yang memiliki kepedulian sosial daripada organisasi yang misalnya tidak memiliki reputasi yang baik (Schneider, Smith, Taylor, & Fleenor, 1998), sehingga banyak cara yang dilakukan oleh organisasi untuk menarik para calon karyawan potensial, salah satu yang sering digunakan adalah iklan penarikan calon karyawan.

Iklan ketenagakerjaan sering digunakan sebagai sumber rekrutmen untuk menarik para calon karyawan. Iklan kerja menawarkan kepemilikan karakteristik kepribadian tertentu yang diharapkan dapat dipenuhi oleh para calon karyawan. Organisasi akan membangun kelompok calon karyawan dengan memilih satu atau lebih calon karyawan yang memiliki kesesuaian dengan yang diharapkan oleh organisasi melalui kegiatan perekrutan. Perusahaan dengan tingkat kepribadian yang tinggi akan menekankan informasi sebagai bagian dari kepribadian organisasi, karena dengan begitu akan menarik dan mempertahankan para individu dengan kepribadian yang mirip dengan organisasinya (Ployhart, Weekley, & Baughman, 2006). Meskipun penelitian sebelumnya menggunakan dasar pada teori signal (Spence, 1973), menunjukkan bahwa individu menggunakan informasi yang diperoleh dari proses rekrutmen sebagai tanda-tanda untuk melihat karakter organisasi (Goldberg & Allen, 2008). Namun, salah satu cara untuk mencapai efektifitas iklan kerja perlu memasukkan informasi terkait kepribadian sebagai cara untuk mengirim sinyal kepribadian organisasi kepada calon pelamar, karena iklan kerja sampai dengan saat ini masih menjadi sumber yang umum dalam kegiatan rekrutmen karyawan (Breugh & Starke, 2000).

Menurut model ASA, karyawan dalam organisasi cenderung menjadi homogen karena mereka ditarik untuk, dipilih oleh dan memilih bertahan dengan organisasi tertentu. Menurut model ini, faktor kunci yang mempengaruhi hubungan antara seseorang dan organisasi adalah kesesuaian karakteristik kepribadian para individu dengan model kepribadian organisasi (Schneider, 1987). Penelitian yang berkaitan dengan model ASA misalnya penelitian yang menunjukkan bahwa orang tertarik pada organisasi yang sesuai dengan kepribadian mereka (Judge & Cable, 1997) dan tingkat kesesuaian dengan kebutuhan mereka (Cable & Judge, 1996; Turban & Keon, 1993)

Selain itu ada literatur yang berkembang mengenai Person Organizations Fit (PO-Fit) yang merujuk pada ide bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan ketika

mempekerjakan orang dengan memilih individu yang sesuai dengan budaya organisasi. Individu akan menjadi yang lebih sukses dalam organisasi yang mau berbagi kepribadian mereka, penelitian tentang kecocokan orang-organisasi (PO Fit) telah menekankan kesamaan individu-organisasi (Kristof, 1996). Penelitian lain yang dapat dimasukkan dalam kategori ini diantaranya studi tentang kongruensi kepribadian individu - iklim organisasi (Christiansen, Villanova, & Mikulay, 1997; Ryan & Schmit, 1996), kongruensi nilai individual-organisasional (Chatman, 1989a; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991), kesesuaian tujuan individu-organisasi (Vancouver & Schmitt, 1991; L. A. Witt & Nye, 1992). Temuan serupa yang berkaitan dengan kesesuaian kepribadian dengan atribut organisasi dan bukan pada pekerjaan juga dilaporkan oleh para peneliti sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Keon, Latack, dan Wanous (Keon, Latack, & Wanous, 1982) dan Tom (Tom, 1971).

Identifikasi dan Pengembangan Konsep

Dengan merujuk pada perspektif model ASA, homogenitas akan terjadi dari sebuah siklus yaitu atraksi, seleksi dan atrisi. Atraksi yang merupakan tahap awal dari siklus ini, mendorong individu untuk bersikap aktif terhadap keputusan, apakah akan bergabung dengan organisasi atau tidak. Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk menentukan apakah individu tersebut dianggap sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau tidak, dan tahap terakhir disebut sebagai atrisi, merupakan kondisi yang terjadi akibat gesekan dari individu dengan individu atau bagian organisasi yang lain.

P-O fit didefinisikan sebagai kompatibilitas antara orang-orang dan organisasi yang terjadi ketika: (a) setidaknya satu entitas menyediakan kebutuhan yang diharapkan pihak lainnya, atau (b) mereka berbagi karakteristik mendasar yang sama, atau (c) keduanya (Kristof, 1996). Dengan memperhatikan model ASA dan PO Fit, individu akan lebih merasakan kesesuaian atau keselarasan sehingga ketidaksesuaian dari masing-masing pihak dalam tahapan atrisi dapat diminimalkan.

Untuk mengeksplorasi model ASA (*Attraction, Selection, Attrition*) agar dapat dikembangkan lebih lanjut dari indikator yang menyebabkan ketidaksesuaian antara individu dengan organisasi yang merujuk pada tahapan atrisi, perlu ditelusuri faktor penyebab terjadinya gesekan, apakah disebabkan karena ketidaksesuaian atau adanya faktor penyebab yang lain.

Paradigma Model ASA (*Attraction, Selection, Attrition*) menuju Homogenitas

Teori kepribadian kontemporer yang menjadi sub bidang psikologi interaksional, telah berkembang dari perdebatan antara Mischel (misalnya, 1968, 1973) dan Bowers (misalnya, 1973) di akhir tahun 1960an dan awal 1970an. Mischel berpendapat bahwa "situasi yang menyebabkan perilaku", hal ini memunculkan kritik yang diikuti serangan terhadap keekstreman perspektif pembelajaran sosialnya, meskipun pada awalnya kritik tersebut dikatakan tidak ilmiah. Namun Bowers (1973) memberikan bantahan secara efektif dengan menyajikan perspektif interaksionis pada tahun 1970an. Orang-orang tidak dapat dipisahkan dari lingkungan karena lingkungan itu ada hanya melalui perilaku orang-orang di dalamnya yang mengenal mereka. Organisasi merupakan tempat manusia beraktifitas seperti yang diulas dalam psikologi interaksional, dan menghasilkan gagasan bahwa lingkungan dan manusia yang ada di dalamnya tidak dapat dipisahkan. Organisasi melakukan kegiatan dalam menarik, memilih, dan mempertahankan berbagai macam individu, dan siklus model ASA akan menentukan karakteristik organisasi menjadi berbeda-beda. Logika ini menunjukkan bahwa jenis / tipe orang yang ada di dalam lingkungan yang akan menentukan jenis lingkungan mereka. Kerangka kerja ASA didasarkan pada premis

bahwa orang-orang serupa tertarik dan dipilih oleh organisasi yang tujuannya serupa dengan keinginan mereka atau yang akan memungkinkan mereka untuk mencapai tujuannya (Schneider, 1987).

Penelitian yang mendukung kesesuaian orang dengan lingkungannya dapat dilihat seperti yang dinyatakan oleh Tom bahwa lingkungan yang paling disukai seseorang adalah lingkungan yang memiliki profil "kepribadian" yang sama seperti kepribadiannya (Tom, 1971). Pendapat senada juga disampaikan bahwa orang memilih organisasi untuk bekerja karena mereka yakin akan sangat berperan dalam mendapatkan hasil yang berharga (Vroom, 1966), sedangkan teori yang mendominasi literatur psikologi kejuruan adalah teori yang dikemukakan oleh Holland. Perspektif Holland's menyatakan bahwa karir secara mudah dan empiris dikelompokkan menjadi enam jenis utama: Intelektual, artistik, sosial, giat, konvensional, dan realistik. Kontribusi terpenting dalam teori Holland's adalah idenya, bahwa tidak hanya karier dan minat karier yang dapat dikelompokkan menjadi enam kategori, namun lingkungan karier juga dapat dikelompokkan. Pilihan jurusan dianggap sebagai hasil dari berbagai macam jenis individu, atau jenis pola dan lingkungannya" dan bahwa "karakter lingkungan berasal dari berbagai jenis individu yang mendominasi lingkungan itu". Tipe orang yang sama cenderung memiliki jenis kepribadian yang sama, cenderung memilih untuk melakukan hal yang serupa, dan cenderung berperilaku serupa (Holland, 1997).

Siklus ASA dimulai dengan proses tarik-menarik yang dikelompokkan dalam tahap atraksi, menyangkut fakta bahwa sikap seseorang terhadap organisasi didasarkan pada beberapa perkiraan karakteristik kepribadian mereka (kepribadian, nilai, dan motif) dengan atribut organisasi. Inti dari model ASA adalah tujuan organisasi yang diartikulasikan secara implisit atau eksplisit oleh pendiri. Orang-orang yang memiliki kesamaan tipe akan tertarik, tidak hanya pada pekerjaan, tetapi juga pada bagian organisasi lainnya seperti tujuan organisasi, proses, struktur, dan budayanya sebagai cerminan karakteristik tertentu (yaitu, kepribadian) dari pendiri dan rekan mereka pada awalnya. Orang akan memilih pekerjaan yang nilainya sesuai dengan nilai mereka sendiri, yang kemudian harus memilih pekerjaan apa yang akan mereka ambil (Judge & Bretz, 1992). Seiring berjalannya waktu, hal ini dikembangkan untuk menentukan jenis orang yang tertarik, dipilih oleh, dan tetap tinggal dengan organisasi (Schneider, 1987). Organisasi cenderung mempekerjakan dan mempertahankan tipe orang yang sesuai dengan asumsi pendirinya, dan yang bersedia untuk tinggal di dalam sistem yang ada meskipun kadang-kadang membuat frustrasi (Schein, 2006). Dalam melaksanakan kegiatan pengaturan atau manajemen para pengelola akan melakukan kebiasaan yang akhirnya menjadi budaya untuk membuat strategi yang diinginkan oleh mereka, dan pada akhirnya perlu untuk menciptakan struktur dan proses yang digunakan dalam menjalankan strategi itu (De Vries & Miller, 1986). Dengan bekerjanya proses dan sistem maka karakteristik kepribadian CEO (*Chief Executive Officer*) akan terkait dengan bentuk struktur organisasi yang menjadi ciri khas organisasi mereka (Miller & Dröge, 1986). Demikian juga manajemen puncak dan pemimpin akan memiliki sudut pandang yang sama mengenai pentingnya dalam menentukan gaya dengan fungsi organisasi (Hambrick & Mason, 1982).

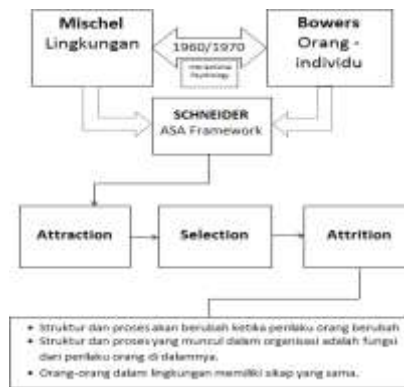
Seleksi merupakan tahapan selanjutnya dalam model ASA, kegiatan ini dapat dilakukan melalui proses secara formal maupun informal. Seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan dalam sebuah organisasi. Tanpa karyawan yang berkualitas, sebuah organisasi jauh lebih kecil kemungkinannya untuk sukses. Tujuan utama seleksi adalah penempatan, atau menyesuaikan seseorang dengan pekerjaan yang benar. Penempatan sumber daya manusia harus dilihat terutama sebagai proses pencocokan yang dapat mempengaruhi banyaknya hasil pekerjaan yang berbeda. Seberapa baik tingkat kesesuaian seorang karyawan dengan

pekerjaannya dapat mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan karyawan itu sendiri, serta dapat menekan biaya pelatihan dan operasi yang diperlukan untuk mempersiapkan individu dalam kehidupan kerjanya oleh organisasi, meskipun semangat kerja karyawan juga bisa mendorong individu untuk bersikap positif terhadap apa yang mereka capai dalam pekerjaan itu (Mathis & Jackson, 2011). Ketika organisasi ada di lingkungan yang memiliki teknologi tertentu, maka diperlukan orang-orang dengan jenis kompetensi tertentu (Aldrich, 2008). Prosedur perekrutan dan seleksi organisasi sebenarnya akan memilih orang-orang yang memiliki banyaknya kesesuaian atribut kepribadian mereka walaupun mungkin tidak memiliki kesamaan kompetensi (Schneider, 1987). Satu hal yang kita ketahui tentang kompetensi adalah berbagai jenis orang cenderung memiliki berbagai jenis kompetensi (Hansen & Campbell, 1985).

Kegiatan seleksi dan penempatan biasanya terpusat pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pelamar (KSA), namun kegiatan ini juga harus fokus pada sejauh mana kandidat pekerja pada "umumnya" disesuaikan dengan situasi yang dialami baik pada pekerjaan maupun perusahaan. Misalnya, kecocokan antara seseorang dan pekerjaan dan / atau perusahaan dapat mempengaruhi faktor-faktor seperti daya tarik individu untuk bekerja dan niat atau keinginan untuk mengambil pekerjaan (Carless, 2005). Dari penelitian yang ada telah menunjukkan bahwa jenis pekerjaan yang berbeda-beda berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap perusahaan, dan niat untuk berhenti dari pekerjaan. Hal ini mengakibatkan para manajer harus mempertimbangkan karakteristik kepribadian dan pekerjaan dalam mengembangkan hubungan kerja (A. L. Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Meskipun proses tarik dan seleksi telah terbukti mengarah pada kesesuaian dari berbagai jenis individu yang bergabung dengan organisasi (Kristof, 1996), dorongan organisasi juga menambah fungsi untuk meningkatkan homogenitas. Praktik sosialisasi juga ditemukan telah menghasilkan sedikit perubahan pada hierarki nilai kepribadian agar menjadi lebih sesuai dengan nilai-nilai organisasi (Cable & Parsons, 2001; Chatman, 1989b).

Tahap akhir dalam model ASA adalah atrisi, merupakan sisi yang bellawanan dengan atraksi. Temuan penting dari penelitian yang berkaitan dengan perputaran karyawan menyatakan bahwa orang-orang yang tidak cocok dengan lingkungannya akan cenderung meninggalkan tempat tersebut. Semakin cocok antara harapan individu dan realitas dalam kehidupan organisasinya, semakin tinggi pula kepuasan kerja dan semakin lama masa jabatan yang dipegang oleh idividu tersebut (Premack & Wanous, 1985).

Akhirnya, proses gesekan mengacu pada gagasan bahwa orang akan meninggalkan organisasi yang tidak mereka sukai. Literatur perputaran karyawan cukup jelas menyatakan tentang fakta bahwa orang-orang yang tidak sesuai dengan organisasi akan cenderung meninggalkan organisasinya (Mobley, 1982). Tentu saja, prospek ekonomi dan pasar kerja memoderasi sejauh mana orang meninggalkan sebuah organisasi yang tidak mereka sukai. Singkatnya, ASA mengusulkan bahwa tiga proses - daya tarik, seleksi, dan atrisi - menghasilkan organisasi yang mengandung orang-orang dengan kepribadian yang berbeda, yang bertanggung jawab atas struktur, proses, dan budaya unik yang menjadi ciri organisasi. Karakteristik orang dalam sebuah organisasi menentukan kebijakan dan praktik, yang pada gilirannya menentukan orang-orang yang tertarik dan tinggal dengan organisasi (Schneider, 1987). Model ASA dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



Gambar: 1
Model ASA

Paradigma Person Environments Fit (PE-Fit) dalam hubungannya dengan Model ASA

Selain kerangka ASA, hubungan antara karakteristik organisasi dan individu telah banyak dipelajari dari konstruk kesesuaian orang-lingkungan (PE Fit) dan lebih khusus lagi, dari sudut pandang kesesuaian orang dengan organisasi (PO Fit) (Cable & Judge, 1997; Dineen, Ash, & Noe, 2002; Kristof, 1996; O'Reilly et al., 1991). Kesesuaian di tempat kerja didefinisikan secara luas sebagai kompatibilitas antara seseorang dan lingkungan kerjanya yang terjadi bila karakteristik mereka sesuai (Amy L. Kristof-Brown, 2005). Para ilmuwan telah mencoba memberikan konsep lingkungan kerja dalam bentuk yang paling sederhana seperti pengaturan, situasi, kondisi dan keadaan di mana orang bekerja (Oludeyi). Briner (2000) menguraikan lebih lanjut mengenai kategori lingkungan kerja yang sangat luas yang mencakup: pengaturan fisik misalnya panas, peralatan dan lain-lain; karakteristik pekerjaan itu sendiri misalnya beban kerja, kompleksitas tugas; fitur organisasi yang lebih luas misalnya budaya, sejarah; dan bahkan aspek pengaturan yang berkaitan dengan organisasi misalnya kondisi pasar tenaga kerja lokal, sektor industri, hubungan kerja-rumah (Briner, 2000). Hal ini dapat diartikan bahwa lingkungan kerja adalah jumlah keterkaitan yang ada diantara karyawan dan pengusaha dan lingkungan tempat kerja karyawan yang meliputi lingkungan teknis, manusia dan organisasi.

Opperman (2002) dikutip dalam Yusuf dan Metiboba, (2012), mendefinisikan lingkungan tempat kerja sebagai komposisi dari tiga sub-lingkungan utama yang meliputi lingkungan teknis, lingkungan manusia dan lingkungan organisasi. Menurut mereka, lingkungan teknis mengacu pada peralatan, perlengkapan, infrastruktur teknologi dan elemen fisik atau teknis lainnya di tempat kerja. Lingkungan manusia mencakup teman sebaya, orang lain yang berhubungan dengan karyawan, tim dan kelompok kerja, masalah interaksional, kepemimpinan dan manajemen. Lingkungan manusia dapat diartikan sebagai jaringan interaksi formal dan informal antar rekan kerja; tim serta hubungan atasan-bawahan yang ada dalam kerangka organisasi. Interaksi semacam itu (terutama interaksi informal), menyediakan jalan untuk penyebaran informasi dan pengetahuan serta pemupukan silang gagasan di antara para karyawan. Tentu saja, telah ditetapkan dalam penelitian sebelumnya bahwa hubungan interpersonal pekerja di tempat kerja cenderung mempengaruhi moral mereka (Clement, 2000; Stanley, 2003). Dalam kata-kata lingkungan organisasi Akintayo (2012) mengacu pada tugas langsung dan lingkungan nasional di mana sebuah organisasi menarik masukannya, mengolahnya dan mengembalikan hasilnya dalam bentuk produk atau layanan untuk konsumsi masyarakat. Tugas dan lingkungan nasional mencakup faktor-faktor

seperti pengaruh pemasok, peran pelanggan, pemangku kepentingan, faktor sosial budaya, ekonomi nasional, teknologi, peraturan perundang-undangan, kebijakan manajerial dan filosofinya. Semua ini sangat mempengaruhi kecerdasan dan sikap orang terhadap pekerjaan (Akintayo, 2012).

Kyko (2005) mengemukakan bahwa profil kepribadian karyawan tidak statis, melainkan dinamis dan berubah seiring dengan pengalaman kerja di lingkungan organisasi. Banyak penulis mengklasifikasikan lingkungan kerja kepada lingkungan yang kondusif dan beracun. Lingkungan kondusif memberikan pengalaman yang menyenangkan bagi karyawan dan membantu mereka mengaktualisasikan dimensi profil kepribadian sementara lingkungan di tempat kerja yang beracun memberikan pengalaman yang menyakitkan dan tidak mengaktualisasikan perilaku karyawan. Kyko berpendapat bahwa karyawan yang tidak bertanggung jawab atau tidak terikat dapat berubah menjadi bertanggung jawab dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan di lingkungan kerja kondusif karena lingkungan semacam itu memperkuat sifat aktualisasi diri di dalamnya. (Kyko, 2005).

Dalam memandang tingkat kesesuaian antara individu dengan lingkungannya, beberapa ahli telah mengeksplorasi dan menjelaskan dari berbagai macam dimensi kesesuaian, dengan menyebutnya sebagai Person-Environment Fit (PE Fit). Person-environment fit didefinisikan sebagai kompatibilitas yang terjadi bila karakteristik individu dan karakteristik lingkungan kerja sesuai (A. L. Kristof-Brown et al., 2005). Definisi lain yang ditetapkan secara luas, mencakup berbagai konsep yang lebih spesifik, seperti kecocokan antara kepentingan pribadi dengan karakteristik kejuruan; kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan budaya organisasi; kompatibilitas preferensi individu dengan sistem organisasi; kecocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu (KSA) dengan tuntutan pekerjaan; korespondensi kebutuhan individu dengan persediaan yang disediakan; atau kesamaan tujuan dan kompatibilitas kepribadian antara individu dan atasan mereka atau rekan kerja (Dawis & Lofquist, 1984; A. L. Kristof-Brown et al., 2005). Fit mengacu pada hubungan antara P dan E, yang menyiratkan bahwa keduanya bekerja dalam mencapai kesepakatan untuk mempengaruhi hasil (Guay, 2011). Pendapat senada juga mengatakan bahwa PE Fit dapat dipahami sebagai interaksi orang-situasi tertentu secara khusus yang menentukan kecocokan atau kesesuaian karena dua faktor berinteraksi - tingginya kesesuaian antara dimensi individu dan lingkungan menghasilkan keluaran yang lebih positif (Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005).

Konsep kesesuaian dalam operasionalisasi PO Fit bekerja dalam empat operasionalisasi yang dapat ditafsirkan dengan dua perspektif. Perspektif pertama berkaitan dengan *supplementary fit* dan *complementary fit*, perspektif kedua berkaitan dengan *demand-abilities fit* dan *needs-supplies fit*. Penelusuran *supplementary fit* berkaitan dengan pengukuran yang mendasari kesamaan antara karakteristik dari individu dan organisasi. *Supplementary* dimaksudkan bahwa seseorang cocok dengan beberapa konteks lingkungan karena dia berfungsi sebagai suplemen, menghiasi, atau memiliki karakteristik yang serupa dengan individu lain di lingkungan ini. Bentuk kompatibilitas kedua terjadi saat kekurangan yang ada dalam lingkungan, atau orang tersebut "dibuat utuh" oleh yang lain, yang disebut sebagai *complementary fit*, bergantung pada gagasan bahwa kesesuaian atau kecocokan PE juga bisa berasal dari pola saling mengimbangi karakteristik yang relevan "antara P dan E (Muchinsky & Monahan, 1987). Operasionalisasi ketiga dari fit mencerminkan perspektif kesesuaian tuntutan dengan kemampuan berdasarkan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh organisasi (Bretz, Ash, & Dreher, 1989; Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993). Operasionalisasi keempat menggambarkan P-O fit sebagai kesesuaian antara karakteristik kepribadian individu dan iklim organisasi yang diberi label kesesuaian kebutuhan dengan

persediaan (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991; Burke & Deszca, 1982; Ivancevich & Matteson, 1984; Katzell, 1964; Lawler III, 1973; Locke, 1969; Tom, 1971).

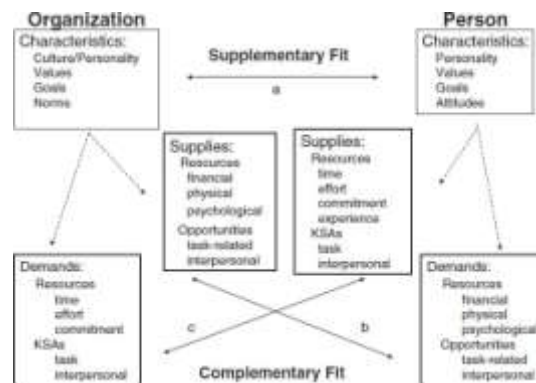
PE fit telah digunakan sebagai istilah umum yang mencakup kompatibilitas dengan berbagai macam aspek lingkungan kerja (Jansen & Kristof-Brown, 2006). Tingkat yang paling luas sering disebut sebagai Person-Vocation Fit (PV Fit), menyangkut kecocokan kebutuhan, kemampuan, dan minat individu dengan tuntutan dan persediaan berbagai panggilan pekerjaan atau jalur karir (Holland, 1997; Moos, 1987; Parsons, 1909; Super, 1953). Terkait erat dengan PV Fit adalah domain PJ Fit karena latar belakangnya dalam proses rekrutmen dan seleksi dengan menekankan pada konsep kompatibilitas antara karakteristik kepribadian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu dan persyaratan pekerjaan tertentu (Edwards, 1991; A. L. Kristof-Brown, 2000). Penelitian PJ fit mulai memasukkan nilai-nilai (Edwards & Rothbard, 1999; George & Jones, 1996) serta preferensi gaya kognitif dan kerja (Chilton, Hardgrave, & Armstrong, 2005; Hecht & Allen, 2005).

Dimensi lain dari PE Fit adalah PO Fit yang didefinisikan sebagai tingkat pertemuan antara nilai individu dan nilai-nilai organisasi apabila: (a) setidaknya satu entitas menyediakan kebutuhan lain, atau (b) mereka memiliki karakteristik dasar yang sama, atau (c) keduanya. Definisi ini mengenali beberapa konseptualisasi P-O fit dan memungkinkan perspektif pelengkap dan komplementer untuk dipertimbangkan secara bersamaan (Kristof, 1996). Penelitian tentang kecocokan orang-organisasi (PO) telah menekankan kesamaan individu-organisasi (Tom, 1971). Beberapa penelitian yang dilakukan para ahli dan dapat dikelompokkan dalam PO fit diantaranya studi tentang keselarasan kepribadian individu-iklim organisasi (Christiansen et al., 1997; Ryan & Schmit, 1996), kongruensi nilai individual-organisasional (Chatman, 1989a; O'Reilly et al., 1991), kesesuaian tujuan individu-organisasi (Vancouver & Schmitt, 1991; L. A. Witt & Nye, 1992). Penelitian PO fit di mulai mencakup tuntutan organisasi dan kemampuan individu dan gaya kognitif (Brigham, De Castro, & Shepherd, 2007; Ployhart et al., 2006) serta etika sebagai bentuk nilai kesesuaian (Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008; Coldwell, Billsberry, Van Meurs, & Marsh, 2008; Herrbach & Mignonac, 2007).

Person-group (PG) atau person-team fit merupakan dimensi dari PE Fit yang berfokus pada kompatibilitas interpersonal antara individu dan rekan mereka atau tim kerja (Jansen & Kristof-Brown, 2005). Penelitian ini pada umumnya, meneliti suplemen atau komplementer PG Fit pada sifat kepribadian individu (Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000; A. Kristof-Brown, Barrick, & Kay Stevens, 2005; Strauss, Barrick, & Connerley, 2001). Penelitian lain yang dapat dikategorikan dalam kelompok ini diantaranya penelitian yang berkaitan dengan demography (Jackson et al., 1991; Tsui, Egan, & O'Reilly III, 1992). Ellis dan Tsui (2007) telah memperluas literatur demografi dengan memasukkan demografi serta karakteristik sikap dan kepribadian (Ellis & Tsui, 2007). Penelitian tentang PG Fit telah diperluas yang mencakup tuntutan tim dan kemampuan individu (Hollenbeck et al., 2002), tujuan-tujuan (Kristof-Brown & Stevens, 2001), nilai-nilai (Elfenbein & O'Reilly, 2007), preferensi gaya kerja (A. Kristof-Brown et al., 2005), etika (Sims & Kroeck, 1994). Dengan demikian, P-O Fit dapat digunakan untuk menjelaskan peningkatan homogenitas dalam organisasi.

Dimensi PE Fit lainnya yang berkaitan antara individu dan orang lain di lingkungan kerja mereka diberi nama person-individual (PI) fit. Dalam dimensi ini penekanan biasanya tertuju pada kesesuaian yang signifikan antara satu orang dengan lainnya misalnya hubungan antar rekan kerja (Antonioni & Park, 2001), pelamar dan perekrut (Graves & Powell, 1995), mentor dan anak didik (Turban & Dougherty, 1994), supervisor dan bawahan (Adkins, Russell, & Werbel, 1994; Amy L. Kristof-Brown, 2005),

nilai kongruensi dari pemimpin- pengikut (Colbert, 2004), kesamaan kepribadian atasan bawahan (Schaubroeck & Lam, 2002), kesesuaian tujuan manajer-karyawan (L. Witt, 1998).



Gambar: 2

Various conceptualizations of person–organization fit. KSAs = knowledge, skills, and abilities. From “Person–Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications,” by A. L. Kristof, 1996, *Personnel Psychology*, 49, p. 4. Copyright 1996 by Blackwell.

Tinjauan Literatur Psychological Contract

Kontrak psikologis (PC) yang berakar dari teori pertukaran sosial, menyajikan pengujian aspek fundamental kehidupan organisasi, hubungan majikan-karyawan. Konsep 'kontrak kerja psikologis' dikembangkan untuk menggambarkan hubungan antara karyawan dan mandor dalam satu pabrik (Argyris, 1960). Literatur menyatakan bahwa kontrak psikologis dianggap sebagai faktor kunci yang mempengaruhi sikap karyawan (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004). Kontrak psikologis pada umumnya menggabungkan dimensi yang konkrit dan abstrak, menyiratkan aspek hubungan kerja yang melampaui persyaratan yang ditetapkan dalam kesepakatan formal (Anderson & Schalk, 1998; D. Rousseau & Schalk, 2000). Teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) telah digunakan untuk menguji PC (S. L. Robinson, Morrison, E., 1995; D. Rousseau, 1995), menunjukkan bahwa kepentingan pribadi yang rasional akan mendorong interaksi sosial masyarakat. Individu melakukan hubungan dengan orang lain dengan harapan dapat memaksimalkan manfaatnya (Blau, 1964; Homans, 1958). Meskipun hubungan sering disebut tanpa jaminan namun keterkaitan antara dua pihak sering mendasarkan pada *norm of reciprocity* (NOR) atau hubungan timbal balik. Konsep hubungan pertukaran sosial menyarankan bahwa ketika 'satu pihak mendapat manfaat lain, maka akan menimbulkan kewajiban yang harus dilakukan oleh pihak lainnya' (Gouldner, 1960). Dalam konsep tersebut ada dua hal yang harus dipertimbangkan yaitu (1) orang harus membantu mereka yang telah membantu (2) orang seharusnya tidak melukai orang-orang yang telah membantu. Norma timbal balik mencakup gagasan bahwa apa yang diberikan sebagai imbalan harus serupa dengan apa yang telah diterima. Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa ketika karyawan menghadapi ketidakkonsistenan dalam perjanjian yang dibuat untuk mereka, mereka akan termotivasi untuk mengatasi perbedaan tersebut dengan mengubah baik sikap atau tingkah lakunya (S. L. Robinson, 1996; S. L. Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 2000).

Hubungan yang dimiliki individu dengan organisasi dalam teori pertukaran sosial dibangun dengan mengembangkan ideologi pertukaran (EI) dan ideologi kreditor (CI). *Exchange Ideology* mengacu pada tingkat kepercayaan karyawan bahwa cara mereka diperlakukan dalam organisasi harus mencerminkan usaha yang mereka lakukan dalam pekerjaan itu. Mereka berfokus pada apa yang mereka terima dan lebih memilih hasil yang

tinggi untuk diri mereka sendiri dan cenderung memiliki kewajiban yang lebih lemah terhadap organisasinya. Mereka dapat mengubah sikap dan perilaku dengan cara yang sepadan dengan perlakuan mereka oleh organisasi dan akan bekerja keras jika diperlakukan dengan baik atau adil (Aselage, 2003; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa). Di sisi lain, ideologi kreditur (CI) mengacu pada orientasi untuk memberikan lebih daripada yang diterima. Mereka merasa tidak nyaman berhutang budi kepada orang lain, lebih memperhatikan apa yang mereka berikan daripada apa yang mereka 'terima'. Orang-orang seperti itu akan terus bekerja keras meskipun mereka menganggap diri mereka diperlakukan kurang baik atau tidak adil (Greenberg & Westcott, 1983). Penelitian mengenai ideologi pertukaran dan ideologi kreditor terhadap PC menemukan bahwa ideologi pertukaran berhubungan secara negatif dengan pemenuhan kewajiban mereka kepada pemberi kerja, serta ideologi kreditur terkait secara positif dengan persepsi karyawan tentang kewajiban mereka kepada perusahaan dan sejauh mana mereka memenuhi kewajiban tersebut daripada kewajiban majikan terhadap mereka (Coyle-Shapiro & Neuman, 2004).

Kontrak psikologis diklasifikasikan menjadi dua dimensi yaitu dimensi transaksional dan relasional (D. Rousseau, 1995; D. M. Rousseau, 1989; D. M. Rousseau & McLean Parks, 1993). Dimensi yang pertama yaitu kontrak transaksional merupakan kesepakatan konkret dan nyata yang bersifat jangka pendek, memiliki fokus ekonomi atau materialistis murni, dan memerlukan keterlibatan terbatas oleh kedua belah pihak yaitu karyawan dan atasannya. Kontrak ini bersifat kalkulatif dan berdasarkan prinsip kompensasi. Dimensi yang kedua yaitu kontrak relasional (RC), tidak ditulis dengan baik dan keterikatan dalam hubungan tersebut melibatkan perasaan diri sendiri, namun bersifat jangka panjang dan luas, tidak terbatas pada pertukaran ekonomi murni namun mencakup loyalitas dalam pertukaran untuk keamanan atau pertumbuhan dalam sebuah organisasi. Karyawan dengan kontrak relasional lebih bersedia bekerja, membantu rekan kerja di tempat kerja, dan untuk mendukung perubahan dalam organisasi. Hal ini tidak terjadi pada kontrak transaksional. (Morrison & Robinson, 1997; D. M. Rousseau & McLean Parks, 1993). Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek transaksional dan relasional berbanding terbalik; artinya, "...semakin tinggi orientasi relasional, semakin rendah orientasi transaksional, dan sebaliknya." (Millward & Hopkins, 1998; S. L. Robinson et al., 1994). Ini menunjukkan bahwa sebuah kontrak dapat melibatkan elemen ekstrinsik dan intrinsik, dengan kemungkinan bobot yang diberikan pada elemen ini berbeda-beda (D. Rousseau, 1995; Shore & Tetrick, 1994).

Mengintegrasikan Kontrak psikologis dan PE Fit dalam Model ASA

Model ASA merupakan siklus dari tahapan atraksi, seleksi dan atrisi yang pada akhirnya mengarah pada homogenitas. Dalam tahap atraksi, individu akan mencari dan memilih pekerjaan yang nilainya sesuai dengan nilai mereka sendiri (Judge & Bretz, 1992), sedangkan organisasi akan cenderung mempekerjakan dan mempertahankan tipe orang yang sesuai dengan asumsi pendirinya (Schein, 2006). Hal itu dilakukan oleh organisasi ketika model ASA memasuki tahapan seleksi. Dalam tahap atrisi, individu yang merasa cocok dengan organisasi akan bertahan sedangkan individu yang merasa tidak sesuai lagi akan meninggalkan organisasinya (Mobley, 1982). Hal ini menyebabkan individu yang tersisa mempunyai tingkat kesamaan satu dengan lainnya atau dapat dikatakan menjadi semakin homogen (Schneider, 1987).

Perspektif homogenitas yang terbentuk dari teori kesesuaian individu dengan lingkungannya (PE Fit) dapat disebabkan dari berbagai macam dimensi seperti: kesesuaian individu dengan pekerjaan, kesesuaian individu dengan organisasi, kesesuaian individu dengan atasan, kesesuaian individu dengan kelompok, maupun kesesuaian individu dengan individu lainnya (Guay, 2011).

Dari tinjauan Kontrak psikologis, organisasi yang ingin memanfaatkan keuntungan dalam menggunakan tenaga kerja, manajemen hendaknya didorong untuk mengkonfigurasi kebijakan dan praktik HRM untuk memperkuat hubungan dengan dimensi relasional dari kontrak psikologis. Pengusaha yang fokus pada kontrak relasional cenderung menciptakan iklim kerja yang berpotensi mendorong karyawan mengembangkan sumber daya mereka (Nelson, Tonks, & Weymouth, 2006).

Dengan mengembangkan model ASA yang dikaitkan dengan homogenitas dari perspektif PE Fit dan psikologi kontrak, maka kondisi ketidaksesuaian perlu dipertimbangkan lebih lanjut untuk mengurangi ketidaksesuaian atau gesekan yang dirasakan oleh individu. Gesekan bisa terjadi karena ketidaksesuaian individu dengan dimensi-dimensi kesesuaian yang ada di organisasi, namun karena adanya dimensi yang lebih menarik di lingkungan eksternal organisasi, sehingga individu lebih tertarik untuk meninggalkan organisasinya.

Kesimpulan

Tahap atrisi dari model ASA perlu diteliti lebih lanjut, sehingga lebih memperjelas bahwa gesekan individu dengan organisasi bukan karena absolutnya dari ketidaksesuaian melainkan karena adanya tingkat kesesuaian yang lebih besar dari lingkungan eksternal menurut persepsi individu yang keluar dari organisasi tersebut, sehingga model ASA perlu untuk dikembangkan lebih lanjut menjadi *Attraction*, *Selection*, and *Attrition* atau *Adjustment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47(3), 605-623.
- Akintayo, D. (2012). Working environment, workers' morale and perceived productivity in industrial organizations in Nigeria. *Education Research Journal*, 2(3), 87-93.
- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*: Stanford University Press.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333.
- Amy L. Kristof-Brown, R. D. Z., Erin C. Johnson. (2005). A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, And Person-Supervisor Fit_Q1_2005.pdf. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 58,, 61.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- Antonioni, D., & Park, H. (2001). The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. *Personnel Psychology*, 54(2), 331-360.
- Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior.
- Aselage, J. E., Robert. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*: Transaction Publishers.

- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Executive*, 5(4), 35-51.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561-581.
- Brigham, K. H., De Castro, J. O., & Shepherd, D. A. (2007). A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1), 29-51.
- Briner, R. B. (2000). Relationships between work environments, psychological environments and psychological well-being. *Occupational medicine*, 50(5), 299-303.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 50-59.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of applied psychology*, 82(4), 546.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429.
- Chatman, J. A. (1989a). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1989b). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. Paper presented at the Academy of Management proceedings.
- Chilton, M. A., Hardgrave, B. C., & Armstrong, D. J. (2005). Person-job cognitive style fit for software developers: the effect on strain and performance. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 193-226.
- Christiansen, N., Villanova, P., & Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility: Fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behavior*, 709-730.
- Clement, A. (2000). Correlates of workers improved morale and productivity in organizations. *Journal of Economic Studies*, 8(2), 40-52.
- Colbert, A. E. (2004). Understanding the effects of transformational leadership: The mediating role of leader-follower value congruence.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611-622.
- Coyle-Shapiro, J., & Neuman, J. (2004). Individual dispositions and psychological contract, employee and employer perspectives. *European Journal of Organizational Psychology*, 11(2), 69-86.
- Dawis, R., & Lofquist, L. (1984). A psychological model of work adjustment: Minneapolis: University of Minnesota Press.

- De Vries, M. F. K., & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of management Review*, 11(2), 266-279.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A Web of applicant attraction: person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(4), 723.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*: John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational behavior and human decision processes*, 77(2), 85-129.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. Perceived Organizational Support.
- Elfenbein, H. A., & O'Reilly, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, 32(1), 109-142.
- Ellis, A., & Tsui, A. S. (2007). Survival of the fittest or the least fit? When psychology meets ecology in organizational demography. *Perspectives on organizational fit*, 287-316.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of applied psychology*, 81(3), 318.
- Goldberg, C. B., & Allen, D. G. (2008). Black and white and read all over: Race differences in reactions to recruitment web sites. *Human Resource Management*, 47(2), 217-236.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1995). The Effect Of Sex Similarity On Recruiters'evaluations Of Actual Applicants: A Test Of The Similarity-Attraction Paradigm. *Personnel Psychology*, 48(1), 85-98.
- Greenberg, M. S., & Westcott, D. R. (1983). Indebtedness as a mediator of reactions to aid. *New directions in helping*, 1, 85-112.
- Guay, A. L. K.-B. a. R. P. (2011). Person-Environment Fit.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1982). *The Organization as a Reflection of Its Top Managers*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Hansen, J., & Campbell, D. (1985). *Manual for the SVIB-SCII*. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person-job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time? *Organizational behavior and human decision processes*, 98(2), 155-178.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2007). Is ethical p-o fit really related to individual outcomes? A study of management-level employees. *Business & Society*, 46(3), 304-330.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*: Psychological Assessment Resources.
- Hollenbeck, J. R., Moon, H., Ellis, A. P., West, B. J., Ilgen, D. R., Sheppard, L., . . . Wagner III, J. A. (2002). Structural contingency theory and individual differences: examination of external and internal person-team fit. *Journal of applied psychology*, 87(3), 599.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.

- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1984). A type AB person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human Relations*, 37(7), 491-513.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of applied psychology*, 76(5), 675.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 193-212.
- Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2005). Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 93-105.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3), 261.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 359-394.
- Katzell, R. A. (1964). Personal values, job satisfaction, and job behavior. *Man in a world of work*, 341-363.
- Keon, T. L., Latack, J. C., & Wanous, J. P. (1982). Image congruence and the treatment of difference scores in organizational choice research. *Human Relations*, 35(2), 155-166.
- Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of applied psychology*, 86(6), 1083-1095.
- Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Kay Stevens, C. (2005). When opposites attract: a multi-sample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73(4), 935-958.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing Between Recruiters' perceptions Of Person-Job And Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS'FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kyko, O. (2005). *Instrumentation: Know Yourself and Others*: New York: Longman.
- Lawler III, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management: Essential perspectives*: Cengage Learning.
- McFarlane, F. W. (1984). *Information technology changes the way you compete*: Harvard Business Review, Reprint Service.
- Miller, D., & Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative science quarterly*, 539-560.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.

- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*: Addison-Wesley.
- Moos, R. H. (1987). Person-environment congruence in work, school, and health care settings. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 231-247.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Nelson, L., Tonks, G., & Weymouth, J. (2006). The psychological contract and job satisfaction: Experiences of a group of casual workers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(2), 18-33.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Oludeyi, O. S. A Review Of Literature On Work Environment And Work Commitment: Implication For Future Research In Citadels Of Learning.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*: Houghton Mifflin.
- Ployhart, R. E., Weekley, J. A., & Baughman, K. (2006). The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attrition model. *Academy of Management Journal*, 49(4), 661-677.
- Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments: American Psychological Association.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L., Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal Of Organizational Behavior.*, Vol. 16, 289-298.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*: Sage Publications.
- Rousseau, D., & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*: Sage.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1.
- Ryan, A. M., & Schmit, M. J. (1996). AN ASSESSMENT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND P—E FIT: A TOOL FOR ORGANIZATIONAL CHANGE. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(1), 75-95.

- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of management Journal*, 45(6), 1120-1136.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45): American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership* (Vol. 356): John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 91.
- Sims, R. L., & Kroeck, K. G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13(12), 939-947.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Stanley, B. (2003). Middle level manpower development, skill acquisition and utilization in industries. *Journal of Organizational Behaviour*, 8(2), 47-53.
- Strauss, J. P., Barrick, M. R., & Connerley, M. L. (2001). An investigation of personality similarity effects (relational and perceived) on peer and supervisor ratings and the role of familiarity and liking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 637-657.
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American psychologist*, 8(5), 185.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of management Journal*, 37(3), 688-702.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Research Re-examining the effects of psychological Note contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333-352.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre-and postdecision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1(2), 212-225.
- Witt, L. (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of applied psychology*, 83(4), 666.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Organizational goal congruence and job attitudes revisited: FEDERAL AVIATION ADMINISTRATION WASHINGTON DC OFFICE OF AVIATION MEDICINE.